



# Évaluation de base des valeurs éthiques au MDN

## Rapport - Phase I

**Prise de décision éthique au sein du MDN:  
Élaboration d'un outil de mesure  
Rapport de recherche parrainé 99-14**

Director Human Resources  
Research and Evaluation

Directeur Recherche et Évaluation en  
Ressources Humaines



National  
Defence

Défense  
nationale

Prise de décision éthique au sein du MDN:  
Élaboration d'un outil de mesure

Rapport de recherche parrainé 99-14

**DIRECTOR  
HUMAN RESOURCES  
RESEARCH AND EVALUATION**

**DIRECTEUR  
RECHERCHE ET ÉVALUATION  
EN RESSOURCES HUMAINES**

**Prise de décision éthique au sein du MDN :  
Élaboration d'un outil de mesure**

**Rapport de recherche parrainé 99-14**

**Par :**

**E. Kevin Kelloway  
Julian Barling  
Steve Harvey  
Major JE Adams-Roy**

**Approuvé par :**

**Lieutenant-colonel WR Wild**

**Directeur - Recherche et évaluation en Ressources humaines  
Quartier général de la Défense nationale  
Ottawa, Canada  
K1A 0K2**

## TABLE DES MATIÈRES

Généralités.....	2
Élaboration de l'outil et du modèle.....	3
<b>Section 1</b>	
Examen de la documentation.....	3
Indicateurs prévisionnels de la prise de décision éthique au sein des organismes.....	5
Caractéristiques individuelles.....	5
- Raisonnement moral.....	5
- Valeurs et croyances individuelles.....	6
- Philosophie morale (idéologies éthiques individuelles).....	7
Caractéristiques de situation.....	7
Caractéristiques du contexte : climat de l'éthique.....	9
Résumé - Indicateurs prévisionnels de la prise de décision éthique au sein des organismes.....	12
<b>Section 2</b>	
Mise en œuvre du modèle.....	12
Évaluation du développement moral individuel et de l'intensité morale de situation.....	15
Évaluation du climat éthique de l'organisme.....	16
Évaluation des valeurs individuelles.....	16
Évaluation des idéologies éthiques individuelles (philosophie morale).....	17
<b>Section 3</b>	
Résultats de l'étude pilote.....	17
Échantillon.....	17
Analyse des données.....	17
- a) Ampleur du barème.....	18
- b) Fiabilité.....	18
- c) Caractère distinctif.....	18
Résultats.....	19
Conclusion.....	23
Références.....	25
<b>Annexe A - Version abrégée du questionnaire :</b>	
Enquête sur l'éthique du ministère de la Défense nationale.....	28

## **Prise de décision éthique au sein du MDN : Élaboration d'un outil de mesure**

### **Généralités**

1. À l'été 1998, le personnel du Programme d'éthique de la Défense (PED) demandait au Directeur - Recherche et évaluation en Ressources humaines (DRERH) de mettre au point un outil pouvant évaluer l'éthique préconisée au sein des composantes militaire et civile du MDN. Essentiellement, les responsables du PED demandaient au DRERH de réaliser une évaluation élémentaire des valeurs éthiques que les membres du MDN respectent actuellement ou qu'ils estiment être des valeurs acceptables.
2. Dès le début, on s'est aperçu que le traitement d'un sujet comme l'éthique présenterait des problèmes uniques sur le plan de l'évaluation. Au cours des discussions initiales entre le personnel de la DRERH et celui du PED visant à cerner les buts de la recherche, on a déterminé quatre fonctions qu'un outil doit permettre de réaliser :
  - a) évaluer les valeurs éthiques préconisées par les membres du MDN/des FC dans l'exécution de leurs fonctions;
  - b) évaluer les valeurs éthiques que le personnel du MDN/des FC estime qu'il devrait préconiser dans l'exécution de ses fonctions;
  - c) établir les attentes du personnel du MDN/des FC en ce qui concerne le Programme d'éthique de la Défense;
  - d) évaluer les soucis du personnel du MDN/des FC quant aux questions d'éthique.
3. Après avoir élaboré ces objectifs, on a constaté qu'on devait disposer d'un outil pouvant évaluer la *prise de décision éthique* au sein du MDN et que la tâche auquel le DRERH devait s'attaquer était fort complexe. En consultant sommairement les ouvrages sur l'éthique, on s'est aperçu qu'aucun outil répondant aux exigences du MDN n'existait. De plus, on a établi qu'étant donné l'ampleur du projet, on devait mettre au point un outil s'articulant autour d'un modèle théorique axé sur de solides concepts.
4. Par conséquent, on a décidé de subdiviser le projet en deux phases distinctes. La phase 1 aurait trait à l'élaboration d'un modèle fondamental de la prise de décision éthique et d'un questionnaire s'appuyant sur ce modèle. La phase 2 consisterait à administrer le questionnaire et à réaliser les analyses subséquentes des données compilées. La phase 1 est maintenant terminée : on en expose les résultats dans le présent rapport.

## **Élaboration de l'outil et du modèle**

5. Le processus d'élaboration de l'outil comprenait trois phases. Tout d'abord, on a passé en revue les ouvrages du domaine civil et des FC sur la prise de décision éthique et on a mis au point un modèle théorique. Ensuite, l'équipe de recherche et les spécialistes en la matière du MDN ont déterminé et examiné les points devant figurer dans le questionnaire. On a pris garde, durant cette phase, de faire en sorte que les barèmes produits : a) correspondaient aux exigences exprimées dans le protocole d'entente et b) qu'ils s'appuyaient sur un fondement théorique. Enfin, on a recueilli des données pilotes et on a réalisé une évaluation initiale des caractéristiques psychométriques de l'outil. On a lancé une étude pilote afin de vérifier si la version finale du questionnaire respectait les normes psychométriques acceptées et si elle représentait adéquatement les concepts qu'on avait établis aux premiers stades de l'élaboration du barème.

6. Ainsi, le présent rapport comporte trois sections principales. Tout d'abord, on passe en revue la documentation des organismes sur la prise de décision éthique, puis les résultats de ces recherches sont synthétisés en un modèle de prise de décision éthique. La deuxième section du rapport présente les assises qui ont prévalu à l'élaboration des différentes questions et des barèmes du QEMDN. La troisième section, enfin, présente l'étude pilote qu'on a réalisée afin de déterminer les caractéristiques psychométriques des barèmes propres au QEMDN.

### **Section 1**

#### **Examen de la documentation**

7. La définition, l'établissement et le règlement des problèmes éthiques au sein des organismes ont fait l'objet de nombreuses études théoriques et empiriques dans le domaine des sciences sociales. Par exemple, on a examiné l'efficacité des codes des organismes en matière d'éthique, la moralité de la prise de décision des dirigeants, l'influence des principes des organismes et l'efficacité de l'enseignement de l'éthique du monde des affaires (Cleek et Leonard, 1998). Malgré tout, Lewis (1989, page 806) fait remarquer : « Le résultat de la foule d'idées, de questions et de systèmes mentionnés provoque une situation apparemment désordonnée quant aux principes d'éthique. » En effet, on ne s'entend guère sur les facteurs qui influent sur la prise de décision éthique au sein des organismes et on s'inquiète de plus en plus de l'incapacité des mesures des organismes (p. ex., la promulgation de codes en matière d'éthique, l'instruction en ce qui concerne l'éthique) à façonner le comportement individuel quant à la prise de décision éthique (Cleek et Leonard, 1998).

8. Les mesures visant à mieux comprendre et à prévoir la prise de décision éthique au sein des organismes ont entraîné l'élaboration de modèles poussés du comportement en matière de prise de décision (par exemple Chang, 1998; Jones, 1991; Jones et Ryan, 1997; Stead, Worrell et Garner-Stead, 1990; Trevino, 1986; Trevino et Youngblood, 1990). Certes, ces modèles, et d'autres, varient sur le plan de l'importance, mais ils ont certains points en commun.

9. Tout d'abord, on a adjoint de plus en plus d'indicateurs prévisionnels de la prise de décision éthique aux modèles. Autrement dit, les chercheurs, plutôt que de continuer à mettre l'accent sur la moralité individuelle à titre d'indicateur prévisionnel du comportement des personnes (comme le sous-entend, p. ex., la méthode cognitive et du développement de Kohlberg et de ses collègues, voir Kohlberg et Turiel, 1973), ont préconisé d'autres facteurs individuels (p. ex., le locus de contrôle, Trevino, 1986; Trevino et Youngblood, 1990), axés sur les questions (p. ex., l'intensité morale, Jones, 1991) et contextuels (p. ex., le climat de travail éthique, Victor et Cullen, 1988). Ainsi, les chercheurs ont établi que la prise de décision éthique des organismes est le résultat de nombreux facteurs et, par voie de conséquence, certains de ces facteurs peuvent mieux se prêter à une intervention que d'autres.

10. Ensuite, les chercheurs se sont de plus en plus penchés sur le principe des effets indirects, à savoir que l'influence d'un indicateur prévisionnel sur le comportement est tributaire en tout ou en partie des variables intervenantes. Par exemple, pour proposer son modèle de prise de décision éthique « axé sur les questions », Jones (1991) s'est appuyé sur les initiatives précédentes de constitution de modèle (p. ex., Dubinsky et Loken, 1989; Ferrell et Gresham, 1985; Hunt et Vitell, 1986; Rest, 1986; Trevino, 1986) pour laisser entendre que le comportement éthique découle d'un processus consistant : a) à reconnaître une question d'ordre moral, b) à poser un jugement moral, c) à établir l'intention morale et enfin d) à préconiser un comportement moral. De même, Chang (1998) a fait appel à la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980; Fishbein et Ajzen, 1975) et à la théorie du comportement axé sur un objectif (Ajzen, 1991) pour affirmer que les attitudes individuelles en matière de comportement éthique, de normes subjectives et de contrôle comportemental perçu laissaient entrevoir une intention de comportement qui, à son tour, est présumée indiquer un comportement réel.

11. De concert, ces deux caractéristiques (autrement dit, les nombreux indicateurs prévisionnels et l'énoncé des mécanismes de médiation) peuvent prendre en compte notre capacité restreinte de prévoir les décisions éthiques individuelles. Tout d'abord, la prise de décision éthique semble découler d'indicateurs prévisionnels multiples et non indépendants (c.-à-d. les indicateurs prévisionnels, les indicateurs prévisionnels propres à une situation et les indicateurs prévisionnels propres à un contexte) : ainsi, chacun des indicateurs prévisionnels a un effet moindre sur le résultat (autrement dit le comportement éthique). Ensuite, les chercheurs ont établi des « chaînes causales » reliant les indicateurs prévisionnels au comportement. Malgré tout, étant donné que les effets indirects correspondent à un processus multiplicatif des effets directs (Kelloway,

1998), ces effets sont toujours d'une ampleur relativement réduite. Ainsi, même si l'organisme peut changer un indicateur prévisionnel, le changement de comportement qui en résulte peut être d'une envergure relativement réduite.

12. Nous avons indiqué plus haut que cette section vise à élaborer un modèle de la prise de décision éthique dans les organismes. À cet égard, les paragraphes précédents ont précisé les différents éléments que le modèle doit comprendre. Ces éléments sont décrits ci-après.

## **Indicateurs prévisionnels de la prise de décision éthique au sein des organismes**

### **Caractéristiques individuelles**

13. **Raisonnement moral.** Parmi tous les indicateurs prévisionnels du comportement éthique, on s'est surtout penché sur le principe de raisonnement moral individuel ou de développement moral individuel. Plus particulièrement, les chercheurs se sont souvent appuyés sur les stades de développement moral de Kohlberg dans le but de prévoir la prise de décision éthique. Cette méthode semble être justifiée, si on se fonde sur la documentation empirique. Après avoir examiné les recherches effectuées sur le raisonnement moral, Blasi (1980, page 37) a conclu qu'on observait « un appui considérable à l'hypothèse voulant que le raisonnement moral et l'action morale soient liés sur le plan statistique » (Blasi fait également remarquer, toutefois, qu'on constate un écart important dans la fermeté des résultats entre les diverses aires de recherches).

14. On remarque certes de nombreux ouvrages sur le développement moral en général, et sur le travail de Kohlberg en particulier, mais un bref résumé suffit à notre étude. Kohlberg a émis l'idée que les gens passent par une suite de six « stades » de développement moral, qu'on peut regrouper en trois niveaux généraux, chacun composé de deux stades : raisonnement préconventionnel, conventionnel et postconventionnel.

15. On estime que le niveau préconventionnel de développement moral est caractéristique de la prise de décision chez les jeunes enfants (autrement dit ceux d'âge scolaire de niveau primaire). Le stade 1 consiste en la soumission et la punition en vertu desquelles le jugement moral est motivé par le désir d'éviter la punition (par exemple, les personnes font ce qu'on leur dit de faire). Le stade 2 est l'attitude relativiste-instrumentale selon laquelle le jugement moral est motivé par le besoin de satisfaire aux désirs individuels (autrement dit, la meilleure chose à faire correspond au comportement qui optimise l'intérêt personnel). Dans leur examen d'étudiants du premier cycle universitaire, Weber et Green (1991) ont conclu que seulement 3 pour 100 de leur échantillon avaient un raisonnement correspondant au stade 1, tandis que 46 pour 100 faisaient preuve d'un raisonnement de stade 2.



16. On estime que le niveau conventionnel de moralité est caractéristique de la majeure partie des organismes. Le stade 3 est l'attitude « bon garçon, bonne fille », en vertu de laquelle le jugement moral est motivé par le besoin d'éviter le rejet, le mécontentement ou la désapprobation d'autrui. Le stade 4 est l'attitude du « respect de la loi », selon laquelle le comportement éthique est motivé par le respect de la loi et des obligations de chacun. Weber et Green (1991) ont indiqué que 28 pour 100 d'un échantillon d'étudiants de premier cycle universitaire faisaient preuve d'un raisonnement de stade 3 et 21 pour 100 avaient un raisonnement correspondant au stade 4.

17. Par ailleurs, Kohlberg estimait qu'un nombre de personnes relativement petit passaient au niveau de moralité postconventionnel. Le stade 5 comprend le « contrat social » en vertu duquel la motivation principale est une compréhension des rapports sociaux mutuels et un intérêt envers le bien-être d'autrui. Enfin, au stade 6, le jugement moral des personnes est motivé par leur propre conscience. Dans le même ordre d'idée que Kohlberg, Weber et Green (1991) signalaient que seulement 1,6 pour 100 d'un échantillon d'étudiants de premier cycle universitaire faisait preuve d'un raisonnement moral de stade 5. Aucun n'avait un raisonnement correspondant au stade 6.

18. En raison de son origine à titre de modèle de stades piagétien, le modèle de Kohlberg avance un ordre strict de stades que les gens ne peuvent franchir qu'un à la fois. De plus, les gens ne peuvent saisir que le niveau de raisonnement moral qui, au plus, correspond au stade faisant suite à celui auquel ils figurent.

19. Weber et Green (1991) soulignent le paradoxe des points de vue de Kohlberg relativement à la formation en matière d'éthique des affaires. En bref, ces auteurs laissent entendre que la formation en matière d'éthique correspond en général à un niveau de raisonnement moral (autrement dit, un niveau postconventionnel) qui est trop élevé pour être compris par la « clientèle » visée.

20. **Valeurs et croyances individuelles.** Une autre méthode axée sur la personne visant la compréhension du comportement éthique consiste à se concentrer sur les valeurs propres aux personnes. Autrement dit, les gens ont des croyances quant aux comportements qui conviennent et ils attachent une valeur à certains comportements, résultats et/ou modes de prise de décision.

21. En général, les organismes tentent de tirer profit de ces valeurs et de ces croyances en élaborant un « code de l'organisme en matière d'éthique » qui englobe les valeurs qu'on croit être celles des membres de l'organisme. La plupart des auteurs conviennent que la promulgation de ces codes, en elle-même, constitue une méthode inefficace en ce qui concerne l'influence sur le comportement éthique des personnes (p. ex., Cleek et Leonard, 1998; Laczniak et Inderrieden, 1987).

22. Jansen et Von Glinow (1985) laissent entendre que le facteur déterminant qui est en cause n'a pas trait aux valeurs propres aux personnes, mais plutôt au conflit entre les valeurs des gens et celles des organismes. Ces auteurs définissent l'ambivalence éthique comme un état qui prévaut lorsque les comportements façonnés et maintenus par le système de récompense de l'organisme diffèrent des valeurs des différents membres de l'organisme. De même, Finegan et Theriault (1997) ont établi que la similitude entre les valeurs individuelles et celles de l'organisme (qui sont exprimées sous forme de code de l'organisme en matière d'éthique) permet de déterminer à quel point le code est perçu comme acceptable par les employés ainsi que la gravité que les membres de l'organisme accordent aux infractions au code.

23. **Philosophie morale (idéologies éthiques individuelles)**. En général, on estime que la philosophie morale d'une personne est un facteur crucial de la prise de décisions éthiques (p. ex., Ferrell et Gresham, 1985; Hunt et Vitell, 1986). Ferrell, Gresham et Faedrich (1989) ont fait remarquer que ces philosophies sont composées des règles d'après lesquelles les gens prennent leurs décisions. Ainsi, on peut établir une classification élémentaire qui établit la distinction entre les philosophies déontologiques et les philosophies téléologiques (p. ex., Beauchamp et Bowie, 1979; Ferrell et Gresham, 1985; Hunt et Vitell, 1986).

24. Les philosophies téléologiques ont trait à la valeur morale d'un comportement. À son tour, la valeur morale peut être déterminée par les conséquences du comportement (p. ex., Ferrell et Gresham, 1985), les répercussions de l'acte sur les autres gens (p. ex., Frankena, 1963) ou l'incidence de l'acte sur l'auteur (autrement dit l'égoïsme, voir Ferrell, Gresham et Fradrich, 1989). Dans le manuel du cours sur l'introduction à l'éthique de la défense (Programme d'éthique de la Défense, 1999), ces éléments sont désignés à titre de méthodes axées sur les conséquences, axées sur le soin et axées sur l'intérêt personnel en matière de prise de décision éthique.

25. Contrairement à l'approche téléologique, les philosophies déontologiques s'articulent autour des « obligations morales ou des engagements qui doivent avoir force obligatoire ou être nécessaires pour garantir une conduite acceptable » (Ferrell, Gresham et Fradrich, 1989, page 57). Autrement dit, les théories déontologiques sont axées sur la « justesse » des actions, peu importe les conséquences à court terme de celles-ci. On peut estimer que les philosophies s'appuyant sur les règles (Programme d'éthique de la Défense, 1999) et, dans une certaine mesure, les philosophies axées sur la vertu, entrent dans le cadre déontologique.

### **Caractéristiques de situation**

26. Jones (1991) a souligné les caractéristiques de la situation, à titre d'indicateur prévisionnel de la prise de décision éthique, dans son élaboration d'un modèle tributaire de la situation pour la prise de décision éthique. Contrairement à la perspective individuelle qui présume que des caractéristiques stables semblables aux traits psychologiques prévalent pour toutes les situations, Jones (1991) prétend que la prise de décision éthique à tous les niveaux est influencée par « l'intensité morale » de

la question en cause. Pour Jones (1991), cette caractéristique de la situation, et non les caractéristiques des facteurs moraux, détermine la prise de décision éthique. Selon Jones (1991), l'intensité morale d'une question est déterminée par six caractéristiques : l'ampleur des conséquences, le consensus social, la probabilité de l'effet, le caractère immédiat sur le plan temporel, la proximité et la concentration des effets.

27. Une question gagne en intensité morale, en proportion directe avec l'ampleur des conséquences. Jones (1991) définit l'ampleur des conséquences comme étant simplement la somme des torts et des avantages pour la personne. Cet aspect comprend la portée (c'est-à-dire le nombre de personnes touchées) et l'intensité (autrement dit la nature de l'avantage ou du tort). Ainsi, un acte qui touche 1 000 personnes a une conséquence d'une plus grande ampleur qu'un acte qui n'influe que sur 10 personnes. Un acte qui entraîne la mort d'une personne a une conséquence d'une plus grande ampleur qu'un acte qui n'entraîne que des blessures sans gravité.

28. Le consensus social d'une question morale dépend d'un facteur, à savoir à quel point les personnes estiment qu'un acte est « bon » ou « mauvais ». Par exemple, les gens condamnent plus souvent des actions « illégales » que des actions contraires à l'éthique (mais pas illégales) (Laczniak et Inderrieden, 1987). Jones (1991) affirme que cette observation est le reflet d'un consensus social voulant que les actes illégaux soient « mauvais » : en revanche, le consensus sur les actes contraires à l'éthique (mais pas illégaux) est moindre. Les questions gagnent en intensité morale dans la mesure où un consensus social d'envergure acceptable prévaut en ce qui concerne la moralité de l'acte.

29. La probabilité de l'effet d'un acte moral découle de la probabilité composée a) que l'acte aura effectivement lieu et, b) étant donné que l'acte a eu lieu, de la certitude de l'avantage ou du tort. Dans la mesure où un événement est susceptible de se produire et d'avoir des conséquences négatives, la question gagne en intensité morale.

30. Le caractère immédiat sur le plan temporel d'une question a trait au délai entre le moment présent et l'apparition des conséquences de l'acte. Selon Jones, plus le délai est court, plus l'intensité morale augmente.

31. La proximité de la question morale a trait à la proximité de l'auteur par rapport aux victimes. Dans ce contexte, la proximité se définit principalement d'après la similitude sociale, culturelle, psychologique et/ou physique. Dans la mesure où un acte doit avoir des conséquences négatives pour une personne semblable à l'auteur, ou proche de celui-ci, cet acte gagne en intensité morale.

32. Enfin, Jones laisse entendre qu'une question gagne en intensité morale dans la mesure où elle va de pair avec des effets concentrés. Jones (1991, page 377) définit la concentration de l'effet comme « l'inverse du nombre de gens touchés par un acte d'une ampleur donnée ». Ainsi, si un certain acte a pour conséquence que 10 personnes perdent chacune 10 000 \$, son effet est plus concentré que celui d'un acte dont les répercussions sont que 10 000 perdent chacune 10 \$. Même si la conséquence globale est la même (soit une perte totale de 100 000 \$), l'acte dont la concentration de l'effet est la plus grande a l'intensité morale la plus importante.

33. Certes, les recherches sont insuffisantes pour permettre un jugement absolu sur la validité du modèle de Jones, la preuve conditionnelle semble en bonne partie appuyer les propositions particulières qui composent le modèle. Par exemple, on a démontré que les gens posent des jugements d'intensité morale lorsqu'ils prennent des décisions et que des facteurs comme la proximité perçue de l'auteur par rapport à la victime (Singer, Mitchell et Turner, 1998), l'ampleur et la nature du tort (Weber, 1996) et le consensus social (Davis, Johnson et Ohner, 1998) influencent tous le processus de prise de décision éthique. Mentionnons tout particulièrement les conclusions de Weber (1996) voulant que la possibilité de tort influe sur les critères moraux qui servent à prendre une décision dans une situation donnée. Ainsi, les caractéristiques de la situation interagissent avec le raisonnement moral de la personne dans la prise de décision.

### **Caractéristiques du contexte : climat de l'éthique**

34. Kohlberg (1984) a été l'un des premiers à avancer que l'atmosphère « socio-morale » de l'organisme constitue un facteur important de la prise de décision éthique. Plus particulièrement, Kohlberg (1984) laisse entendre que les organismes préconisent des normes en matière de prise de décision éthique et que ces normes varient selon l'organisme (Wyld et Jones, 1997).

35. Théoriquement, le souci quant au climat éthique de l'organisme a son origine dans le principe d'approbation morale en matière de prise de décision éthique (Jones et Ryan, 1997). Essentiellement, cette démarche stipule que les personnes agissent de façon à se procurer l'approbation morale d'eux-mêmes et d'autrui et qu'elles s'appuient sur les opinions de leurs groupes de référence pour prendre les décisions (Jones et Ryan, 1997). La mise au point de cette approche s'appuie sur la constatation voulant que la grande majorité des adultes fassent preuve d'un raisonnement se situant à des niveaux de raisonnement moral conventionnels (autrement dit, les stades où les influences du milieu sont les plus importantes; Stephen et Lewin, 1992). Ainsi, en établissant des « normes » de comportement éthique, les organismes peuvent influencer tous les stades de prise de décision éthique.

36. De façon empirique, le souci envers le climat éthique de l'organisme s'appuie sur la constatation que la prise de décision éthique individuelle est influencée par le contexte (Vidaver-Cohen, 1998). Par exemple, Chang (1998) a établi que les normes subjectives (c'est-à-dire un processus multiplicatif des souhaits perçus d'autrui et la volonté de respecter les désirs des autres) prévoient que l'intention sera éthique. Une autre constatation est plus frappante : Izraeli (1988, page 263), après avoir comparé les croyances et les comportements éthiques des cadres israéliens et américains, a précisé que le « meilleur indicateur prévisionnel du comportement éthique des répondants est leurs croyances et leurs perceptions au sujet du comportement de leurs collègues ».

37. Des résultats semblables ont été signalés au niveau des organismes, suite à une enquête auprès de 1 078 cadres de services de ressources humaines (Bartels, Harrick, Martell et Strickland, 1998). Tout d'abord, le climat éthique était inversement proportionnel à la gravité des problèmes d'éthique qui prévalaient au sein des organismes. Les organismes faisant preuve d'un solide climat éthique signalaient moins de problèmes éthiques graves. Ensuite, le climat éthique était en rapport direct avec la capacité de faire face avec succès aux problèmes éthiques. Les organismes présentant un solide climat éthique étaient davantage susceptibles d'être en mesure de régler les problèmes éthiques. En outre, ces résultats paraissaient également dans les analyses de suivi qui visaient à vérifier des variables risquant d'être confusionnelles, comme la taille de l'organisme (Bartels et coll., 1998). Wimbush, Shepard et Markham (1997) indiquent également un rapport important entre le climat éthique et les mesures du comportement éthique. En revanche, Waters et Bird (1987) précisent que l'absence de normes et d'attentes claires et consensuelles en matière d'éthique entraîne un « stress moral » auquel les cadres sont souvent soumis.

38. Étant donné ces résultats, il importe de tenir compte de la nature et des répercussions possibles du climat éthique d'un organisme. On peut être surpris de constater l'absence d'une définition claire du climat organisationnel dans les divers ouvrages. En effet, un débat ininterrompu a lieu au sujet de la distinction entre climat organisationnel et culture organisationnelle (Denison, 1996; Rousseau, 1988). Denison (1996) laisse entendre que le climat et la culture se distinguent principalement sur le plan méthodologique et théorique, tandis que d'autres avancent que le climat est la manifestation observable de la culture organisationnelle (voir par exemple Schein, 1990; Victor et Cullen, 1988).

39. Dans leur travail faisant autorité à ce sujet, Victor et Cullen (1988) ont défini le climat éthique comme la caractéristique prépondérante des organismes qui détermine la prise de décision par ceux-ci. D'après les perceptions que les membres ont des pratiques et des méthodes habituelles de l'organisme, le climat éthique de l'organisme constitue une perception commune du comportement qui est juste (Cullen, Victor et Stephens, 1989) et du comportement que l'organisme attend de ses membres (c'est-à-dire les perceptions des normes organisationnelles en matière de comportement).

40. Victor et Cullen (1988) ont au départ indiqué que le climat éthique s'articule autour d'une typologie à neuf éléments orientés sur deux axes : source d'analyse et critères éthiques (voir tableau 1). Victor et Cullen (1988) laissent entendre que l'aspect des critères éthiques correspond aux distinctions sur le plan de la philosophie morale (par exemple Kohlberg, 1984). Plus particulièrement, ils avancent que les personnes peuvent poser un jugement éthique d'après leurs intérêts (par exemple des critères égoïstes), en fonction du bien d'autrui (par exemple des critères bienveillants) ou en se fondant sur des principes plus abstraits.

**Tableau 1**

**Types de climat éthique théorique (Victor et Cullen, 1988, page 104)**

<b>CRITÈRE ÉTHIQUE</b>	<b>SOURCE D'ANALYSE</b>		
	<b>Personne</b>	<b>Groupe de travail</b>	<b>Société (globale)</b>
<b>Égoïsme</b>	Intérêt personnel	Rentabilité de l'entreprise	Efficacité
<b>Bienveillance</b>	Amitié	Intérêt de l'équipe	Responsabilité sociale
<b>Principe</b>	Moralité personnelle	Règles et méthodes de l'entreprise	Lois et codes des professions

41. De plus, Victor et Cullen (1988) prétendent que ces critères différents en matière de raisonnement moral peuvent prendre diverses formes selon les groupes de référence auxquels ils s'appliquent, au sein de l'organisme et à l'extérieur de celle-ci (autrement dit, les personnes, le groupe de travail et l'entreprise ou la société dans son ensemble), d'où l'établissement de la source d'analyse à titre d'aspect important de la définition des climats éthiques. Le recoupement de ces deux aspects (critères éthiques et source d'analyse) a résulté en une typologie de climats éthiques à neuf éléments (voir le tableau 1).

42. D'après ce cadre conceptuel, Victor et Cullen (1987) ont mis au point le questionnaire sur le climat éthique, afin de déterminer comment les membres d'un organisme perçoivent le climat éthique de celui-ci. Le questionnaire visait à évaluer chacun des neuf types de climat établi dans le modèle conceptuel, mais les données recueillies ne confirmaient pas la typologie proposée à neuf éléments. L'analyse des facteurs des données du questionnaire proposait plutôt cinq types principaux de climat éthique, soit : « entraide », « loi et code », « règles », « valeurs instrumentales » et « indépendance ».

43. Le milieu « d'entraide » comprend principalement les trois éléments de « critère bienveillant » présentés au tableau 1 (c'est-à-dire une réduction de la source

d'analyse). Le climat « loi et code » met l'accent sur l'application des principes au niveau sociétal, tandis que l'atmosphère des « règles » est axée sur une application plus locale du principe (autrement dit au niveau individuel ou organisationnel). Le climat « instrumental » consiste à favoriser l'intérêt personnel aux niveaux organisationnel et sociétal, tandis que le critère « indépendance » souligne l'optimisation de l'intérêt personnel. Les analyses subséquentes réalisées à l'aide d'échantillons indépendants ont en bonne partie confirmé ces facteurs (par exemple Wimbush et coll., 1997) en plus de préciser la nécessité de tenir compte des niveaux adéquats d'agrégation (Wimbush et coll., 1997).

## Résumé

### Indicateurs prévisionnels de la prise de décision éthique au sein des organismes

44. Ainsi, les chercheurs du domaine des sciences sociales se sont penchés sur les trois classes générales d'indicateurs prévisionnels de la prise de décision éthique par les organismes qui sont précisées plus haut : indicateurs prévisionnels individuels (valeurs individuelles, développement moral, philosophie morale), indicateurs prévisionnels de situation (l'intensité morale de la question) et indicateurs prévisionnels contextuels (le climat éthique de l'organisme). L'intégration de ces indicateurs prévisionnels de la prise de décision éthique au modèle de Rest (1986) de prise de décision éthique (voir aussi Jones, 1991) permet de constituer le modèle présenté à la figure 1.

45. Nous avons vu plus haut que Rest (1986) avance que la prise de décision éthique respecte le processus qui consiste : a) à reconnaître une question d'ordre moral, b) à poser un jugement moral, c) à établir l'intention morale et enfin d) à préconiser un comportement moral. En outre, on estime que chacun des stades de ce modèle est influencé par les classes d'indicateurs prévisionnels précisées plus haut : caractéristiques de la personne, caractéristiques de la situation et climat éthique de l'organisme.

## Section 2

### Mise en œuvre du modèle

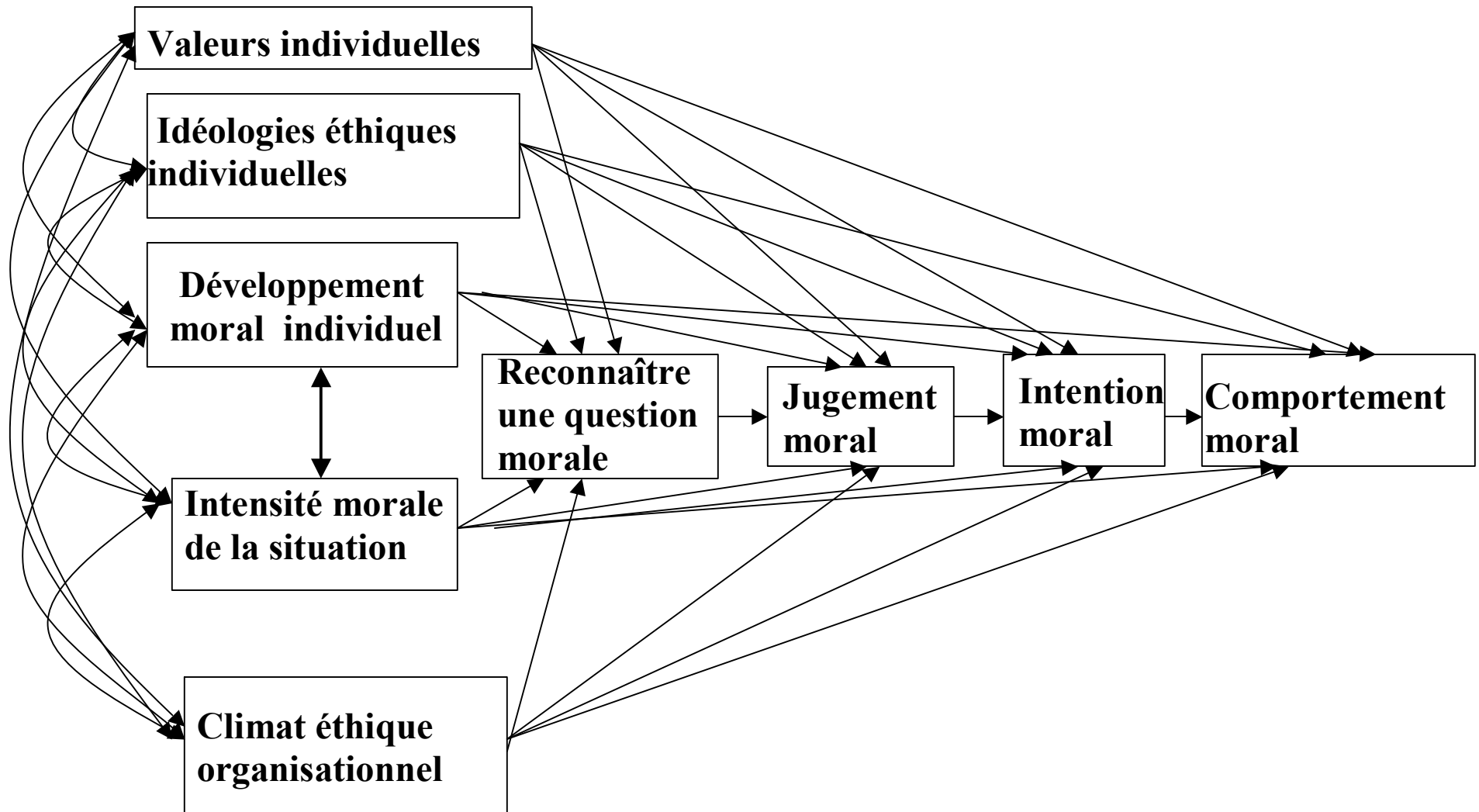
46. L'élaboration de modèle indiquée plus haut ne visait pas la mise au point d'un modèle abstrait de prise de décision éthique mais plutôt à offrir des assises théoriques en vue de la réalisation d'un outil de mesure pouvant être utilisé par le MDN. Ainsi, l'outil proposé servirait à contrôler et à évaluer (il s'agirait, autrement dit, d'une évaluation formative et sommative) le Programme d'éthique de la Défense et, plus particulièrement, l'état de la prise de décision éthique au sein du MDN.

47. Dans cette optique, on a conçu le questionnaire sur l'éthique du ministère de la Défense nationale (QEMDN) en fonction de trois critères. Tout d'abord, le questionnaire visait à tenir compte des connaissances existantes en matière de prise de décision éthique au sein des organismes en faisant appel au modèle mentionné plus haut. Ensuite, les barèmes associés au QEMDN étaient destinés à assurer le respect de normes psychométriques acceptables pour les questionnaires. Enfin, le processus de développement était axé sur l'utilité de l'outil sur le plan de la recherche. Autrement dit, pour concevoir le QEMDN, on s'est servi de barèmes restreints pouvant être utilisés conjointement avec d'autres outils de recherche. Par ailleurs, il importe de préciser qu'on a conçu à dessein un outil d'évaluation à l'aide duquel on pourrait évaluer l'instruction ou l'éducation en matière d'éthique au sein du MDN.



# INDICATEURS PRÉVISIONNELS

# PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE



48. En tenant compte de ces points, on a élaboré le barème en indiquant d'abord les éléments visant à mesurer les composants du modèle. D'après les données recueillies suite à une étude pilote restreinte, on a poli ces éléments et on a constitué des barèmes réduits. Lors de la rédaction initiale, on a prévu au moins huit de ces éléments par concept. En effet, l'expérience en matière d'élaboration de barème laissait entendre que ce nombre d'éléments permettrait la production de barèmes brefs et adéquats sur le plan psychométrique s'appuyant sur les données de l'étude pilote.

49. Conformément aux explications ci-dessus, le modèle précise cinq influences de la prise de décision éthique (développement moral individuel [raisonnement moral], valeurs individuelles, philosophie morale individuelle, facteurs de situation et climat éthique de l'organisme). En conséquence, on a réalisé le QEMDN afin de favoriser l'analyse de chacun de ces cinq indicateurs prévisionnels.

### **Évaluation du développement moral individuel et de l'intensité morale de situation**

50. Nous avons précisé que presque toutes les évaluations du développement moral et du raisonnement moral s'appuient sur la méthode mise au point au départ par Kohlberg et ses collègues<sup>1</sup>. La tâche du raisonnement moral fondamental consiste à proposer aux gens une situation ambiguë sur le plan de l'éthique et à leur demander de la régler. Afin de déterminer le niveau du raisonnement moral, on met l'accent sur la justification de la solution mise au point plutôt que sur la solution elle-même. Autrement dit, en général, la méthode de règlement choisie par les gens importe fort peu. Le niveau de raisonnement moral est plutôt déterminé par les motifs invoqués par les gens pour justifier leurs choix.

51. Toutefois, conformément aux examens précédents, on a démontré que les critères moraux utilisés pour la prise de décision (autrement dit, le niveau de raisonnement moral) varie selon les caractéristiques de la situation (Weber, 1996). En conséquence, le QEMDN contenait quatre capsules visant à évaluer le raisonnement moral de concert avec l'intensité morale de la situation : ainsi ces deux indicateurs prévisionnels sont réunis. En s'appuyant sur le travail de Jones (1991), on avait prévu deux capsules qui décrivent des situations ayant une intensité morale faible (p. ex., des situations qui présentent des conséquences minimales, soit aucun tort pour les personnes), tandis que les deux autres capsules exposent des situations d'intensité morale élevée (p. ex., des situations ayant des conséquences importantes et entraînant un tort pour les personnes). Pour chaque capsule, on demandait aux répondants de nommer, par ordre d'importance, six facteurs éventuels. Chacun des six facteurs correspondait à un de six niveaux de raisonnement moral décrits par Kohlberg.

---

<sup>1</sup> Il est de notoriété publique que le modèle de Kohlberg a été critiqué par certains chercheurs. Parmi ces critiques, deux sont dignes de mention. Tout d'abord, on a prétendu que les stades se fondent sur un paradigme démocratique libéral et occidental et, plus particulièrement, qu'il est axé sur un paradigme masculin du raisonnement moral. Malgré ces critiques, le modèle de Kohlberg de raisonnement moral semble être un bon point de départ pour l'élaboration d'un outil de mesure.

## **Évaluation du climat éthique de l'organisme**

52. On a évalué le climat organisationnel d'après sept barèmes (voir l'annexe A) qui étaient tous axés sur le milieu de travail immédiat des répondants (c'est-à-dire leur groupe ou unité de travail). Quatre des barèmes étaient tirés du travail de Victor et Cullen (1988) : ceux-ci visaient à déterminer à quel point les répondants estimaient que le climat éthique organisationnel mettait l'accent sur les règles, l'entraide, l'indépendance ou les valeurs instrumentales. En plus de ces barèmes, les recherches effectuées précédemment laissent entendre que les perceptions que les répondants ont de l'organisme se fondent principalement sur le comportement et les attitudes de leurs collègues de travail (voir par exemple Cree et Kelloway, 1997). En conséquence, on a élaboré ces barèmes afin d'établir les perceptions que les répondants avaient des attentes de leurs superviseurs en matière de comportement éthique, du comportement de leur superviseur et du comportement de leurs collègues de travail. En ce qui concerne les deux derniers barèmes (comportement du superviseur et des collègues de travail), les points tenaient compte des valeurs préconisées par le Programme d'éthique de la Défense (soit l'intégrité, la loyauté et le courage), car ces caractéristiques constituent le climat idéal pour le MDN.

53. Outre ces points axés sur le groupe de travail immédiat, les barèmes visaient à déterminer les perceptions que les répondants avaient de l'organisme dans son ensemble. Certes, l'objectif initial consistait à évaluer l'organisme d'après les mêmes facteurs que le groupe de travail, mais l'analyse des données pilotes (voir ci-après) a permis d'entrevoir un chevauchement considérable de ces points. En conséquence, deux barèmes se démarquent : ceux-ci tiennent compte de la perception des répondants voulant que l'organisme soit axé sur les règles, ainsi que des perceptions de l'équité de l'organisme.

54. Enfin, le dernier barème de climat éthique était destiné à déterminer à quel point les répondants estimaient qu'ils avaient une certaine influence sur l'organisme.

## **Évaluation des valeurs individuelles**

55. On a évalué les valeurs individuelles à l'aide de 10 barèmes s'inspirant des barèmes du climat éthique. Contrairement aux barèmes de climat qui établissent la perception que les répondants ont de l'organisme dans sa forme actuelle, les points sur les valeurs consistent à déterminer ce que les répondants souhaitaient comme concept organisationnel. Cette méthode est conforme au point de vue exprimé plus haut, suivant lequel les valeurs se rapportent aux comportements adéquats (autrement dit, comment les personnes ou les organismes « devraient » se comporter). En outre, le recours à des points parallèles pour le climat éthique et les valeurs individuelles permet d'évaluer l'écart entre les pratiques organisationnelles et les valeurs individuelles (Finegan et Theriault, 1997; Jansen et Von Glinow, 1985).

## **Évaluation des idéologies éthiques individuelles (philosophie morale)**

56. On a évalué les idéologies individuelles à l'aide de cinq barèmes destinés à déterminer si les répondants estimaient que la prise de décision éthique devait avant tout être axée sur les règles, l'entraide, les conséquences, la vertu ou l'intérêt personnel. Encore une fois, en plus de s'inspirer des assises de philosophie morale qui figurent dans la documentation didactique (déontologique, téléologique), ces cinq barèmes s'articulaient autour des cinq fondements de la prise de décision éthique établis par le Programme d'éthique de la Défense (1999).

57. L'annexe A présente la version finale de l'étude pilote qui a été envoyée aux répondants.

### **Section 3**

#### **Résultats de l'étude pilote**

58. L'étude pilote avait pour objectif l'évaluation empirique des caractéristiques psychométriques des barèmes établis pour le QEMDN ainsi que l'établissement d'un ensemble de points réduit convenant à la version finale.

#### **Échantillon**

59. Les données de l'étude pilote ont été recueillies auprès de 111 membres des FC qui sont actuellement en poste dans la région de la capitale nationale. L'échantillon final comprenait 85 hommes (soit 76,6 %) et 26 femmes (24,4 %). La durée moyenne du service s'établissait à 20,21 ans (écart-type = 8,67 ans). Les répondants détenaient des grades allant de MR sub à officier supérieur. Au total, 43 répondants (38,7 %) étaient des MR et 68 (61,3 %) étaient des officiers. Dans l'ensemble, 71 % des répondants ont indiqué que l'anglais était leur langue maternelle, tandis que 29 % étaient francophones. Tous les répondants ont rempli la version anglaise du questionnaire<sup>2</sup>.

#### **Analyse des données**

60. En ayant recours à une analyse factorielle exploratoire et à des analyses de points et de fiabilité, on a produit des barèmes qui évaluaient les concepts d'intérêt en fonction de trois critères :

---

<sup>2</sup> En raison des contraintes de temps et d'une grève postale qui sévissait au moment de l'administration de l'enquête, seules les personnes de la région de la capitale nationale ont pris part à l'enquête (ce qui a entraîné une surreprésentation des officiers); en outre, l'enquête n'a été réalisée qu'en anglais. Les répondants ont reçu le questionnaire par courrier électronique interne et, après l'avoir rempli, ils l'ont renvoyé par télécopieur.

a) **Ampleur du barème** – Pour des raisons pratiques (afin que l'enquête finale ne soit pas fastidieuse outre mesure), on a restreint l'ampleur du barème à quatre points (tenant compte des éléments précisés ci-après). On a constitué les barèmes réduits en choisissant les points faisant preuve des corrélations les plus élevées entre tous les points.

b) **Fiabilité** – Les barèmes doivent respecter les normes acceptées en matière de fiabilité. En général, on estime que  $\alpha = 0,70$  est la preuve suffisante de la cohérence interne et, sauf trois exceptions, tous les barèmes réduits étaient conformes à cette norme (en aucun cas, la réduction d'un barème n'a eu une incidence négative sur la fiabilité du barème).

c) **Caractère distinctif** – Les barèmes doivent mesurer un concept distinct. Dans la pratique, les barèmes devaient décomposer avec précision les facteurs et montrer (au maximum) des corrélations faibles à moyennes avec les autres barèmes. De toute évidence, en raison des données restreintes dont on disposait, on n'a pas pu analyser tous les points ensemble. On a plutôt tenté d'analyser de concert les points étroitement liés (autrement dit, la situation actuelle et ce qu'elle devrait être, d'après une appréciation de chaque barème) afin de s'assurer que les répondants établissaient les distinctions souhaitées.

61. À titre de vérification finale des analyses, on a établi la corrélation entre les barèmes réduits et les barèmes initiaux plus élaborés qui ont servi de point de départ. L'analyse comportait quatre étapes :

- a) Tout d'abord, on a déterminé la fiabilité de chacun des barèmes réduits.
- b) Ensuite, on a établi les degrés de fiabilité des points du barème initial (soit avant la suppression de points en vue de la constitution des barèmes réduits).
- c) Puis, on a établi la corrélation entre chaque barème réduit et le barème initial correspondant.
- d) Enfin, on a mesuré la corrélation « revue » entre les barèmes réduits et initiaux<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> La formule pour la correction consiste à diviser la corrélation entre les deux barèmes par le produit croisé de la racine carrée de la fiabilité des barèmes. La correction (souvent appelée corrélation non atténuée) tient compte du fait que la fiabilité des barèmes impose une limite aux corrélations et que cette lacune en matière de fiabilité altère la corrélation entre les barèmes. Un exemple de cette situation figure aux pages 27 et 28 de l'ouvrage de Kelloway et Barling (1994).

## **Résultats**

62. Les barèmes réduits sont présentés à l'annexe A. Le tableau 2 présente les degrés de fiabilité alpha de tous les barèmes réduits. On peut constater que tous les barèmes réduits, sauf trois, ont fait preuve d'un degré de fiabilité acceptable. Pour ces trois barèmes (prise de décision axée sur les conséquences, prise de décision axée sur la vertu et climat instrumental - Ce que la situation devrait être), le facteur alpha s'approchait du « seuil » (0,70) mais était inférieur à celui-ci. L'adjonction de points supplémentaires à ces trois barèmes n'a pas permis d'augmenter le facteur alpha et, dans la plupart des cas, elle n'a servi qu'à nuire à leur fiabilité . Par conséquent, on a conservé la forme réduite de ces barèmes.

**Tableau 2**

**Degrés de fiabilité des barèmes (facteurs alpha)**

<b>Barème</b>	<b>Situation actuelle</b>	<b>Ce que la situation devrait être</b>	<b>r</b>
<b>CLIMAT ÉTHIQUE</b>			
1. Règles	0,87	0,90	0,62
2. Entraide	0,90	0,80	-0,06
3. Indépendance	0,75	0,74	0,34
4. Climat instrumental	0,80	0,69	0,33
5. Attentes du superviseur	0,86	0,88	0,55
6. Comportement du superviseur	0,94	0,96	0,17
7. Règles de l'organisme	0,81	0,81	0,31
8. Équité de l'organisme	0,92	0,90	-0,17
9. Influence personnelle	0,75	0,72	0,30
<b>IDÉOLOGIE EN MATIÈRE DE PRISE DE DÉCISION</b>			
10. Axée sur les règles	0,75	---	---
11. Axée sur l'entraide	0,86	---	---
12. Axée sur les conséquences	0,65	---	---
13. Axée sur la vertu	0,67	---	---
14. Axée sur l'intérêt personnel	0,83	---	---

63. On peut voir, au barème réduit présenté à l'annexe A, que chacun des points liés au climat a été évalué deux fois. Lors de la première évaluation, on a demandé aux répondants de préciser le climat éthique de la « situation actuelle » puis, à la seconde évaluation, on leur a demandé d'indiquer « ce que la situation devrait être ». En demandant aux répondants d'évaluer chaque point deux fois, on risque qu'ils ne fassent pas la distinction hypothétique et que ces deux évaluations produisent des résultats redondants.

64. Pour déterminer ce risque, on a établi la corrélation entre les deux évaluations (c'est-à-dire la situation actuelle par rapport à ce que la situation devrait être). Ces corrélations sont également présentées au tableau 2. On peut constater qu'on a obtenu des corrélations faibles à moyennes (soit de -0,06 à 0,62).

65. Il importe de préciser qu'en aucun cas la corrélation entre les barèmes ne s'approchait de la fiabilité de barème (une indication de la redondance des barèmes), laissant ainsi entendre que les deux évaluations fournissaient des renseignements uniques sur les points de vue des répondants. On a réalisé un ensemble de tests jumelés afin de comparer les évaluations des répondants en ce qui concerne la « situation actuelle » et « ce que la situation devrait être ». Dans l'ensemble, les répondants estimaient que le climat éthique était inférieur au climat idéal (voir le tableau 3).

**Tableau 3**  
**Comparaison des évaluations moyennes : la situation actuelle par rapport à ce que la situation devrait être**

Barème	Situation actuelle	Ce que la situation devrait être
Règles	3,20	3,59
Entraide	3,04	3,80
Indépendance	2,99	3,17
Climat instrumental	3,00	2,33*
Attentes du superviseur	3,99	4,40
Comportement du superviseur	3,91	4,50
Règles de l'organisme	3,05	3,67
Équité de l'organisme	2,90	4,35
Influence personnelle	3,28	3,86

**Remarque** : Toutes les comparaisons sont significatives pour  $p < 0,05$ .

\* La note du barème instrumental est inversée, de sorte que les notes élevées représentent une perception davantage négative du climat éthique.



66. Enfin, le tableau 4 présente les corrélations entre les barèmes réduits et initiaux. On peut constater que, parmi les 25 barèmes élaborés, 22 présentent une relation corrigée parfaite entre le barème initial et le barème réduit. Ce n'est toutefois pas le cas pour trois barèmes. Pour deux de ceux-ci (soit les deux barèmes se rapportant aux attentes du superviseur), il importe de préciser que le barème initial « superviseurs » a été subdivisé en deux barèmes secondaires, « attentes du superviseur » et « comportement du superviseur », suite à l'étude pilote.

**Tableau 4**

**Corrélation entre les barèmes réduits et les barèmes complets**

	<b>Barème réduit</b>	<b>Barème complet</b>		<b>Corrigée</b>
	$\alpha$	$\alpha$	$r$	$r$
<b>CLIMAT ÉTHIQUE</b>				
1. Règles				
Actuel	0,87	0,85	0,97	1,00
Devrait être	0,90	0,90	0,97	1,00
2. Entraide				
Actuel	0,90	0,88	0,98	1,00
Devrait être	0,80	0,64	0,95	1,00
3. Indépendance				
Actuel	0,75	0,74	0,87	1,00
Devrait être	0,74	0,74	0,76	1,00
4. Climat instrumental				
Actuel	0,80	0,77	0,88	1,00
Devrait être	0,69	0,64	0,77	1,00
5. Attentes du superviseur				
Actuel	0,86	0,92	0,81	0,91
Devrait être	0,88	0,88	0,80	0,91
6. Comportement du superviseur				
Actuel	0,94	0,92	0,97	1,00
Devrait être	0,93	0,88	0,93	1,00
7. Comportement des collègues de travail				
Actuel	0,91	0,87	0,91	1,00
Devrait être	0,94	0,85	0,96	1,00
8. Règles de l'organisme				
Actuel	0,81	0,74	0,96	1,00
Devrait être	0,81	0,82	0,96	1,00

**Tableau 4 (suite)**

Barème	Barème réduit	Corrigée		
	$\alpha$	$\alpha$	r	r
9. Équité de l'organisme				
Actuel	0,92	0,94	0,91	1,00
Devrait être	0,90	0,92	0,87	0,96
10. Influence personnelle				
Actuel	0,75	0,75	0,93	1,00
Devrait être	0,72	0,78	0,88	1,00
<b>PRISE DE DÉCISION</b>				
11. Axée sur les règles	0,75	0,52	0,86	1,00
12. Axée sur l'entraide	0,86	0,81	0,95	1,00
13. Axée sur les conséquences	0,65	0,53	0,83	1,00
14. Axée sur la vertu	0,67	0,53	0,91	1,00
15. Axée sur l'intérêt personnel	0,83	0,83	0,91	1,00

67. L'autre barème (l'aspect « ce que la situation devrait être » de l'équité de l'organisme) montre une corrélation de 0,96 avec la version complète du barème. Il ne s'agit certes pas d'une relation parfaite sur le plan mathématique, mais on estime qu'une corrélation corrigée de 0,96 indique un écart partagé de 92 %. Dans pratiquement tous les contextes, on déterminerait qu'un barème montrant une corrélation de 0,96 est redondant.

### **Conclusion**

68. Les résultats des analyses précédentes laissent entendre que les barèmes qui composent la version abrégée du questionnaire sur l'éthique du ministère de la Défense nationale font état de caractéristiques psychométriques acceptables. Les barèmes sont fiables, ils produisent des résultats prévisibles et la version réduite des barèmes jouit d'une corrélation parfaite avec les barèmes complets élaborés à l'origine. De concert, ces résultats indiquent que la version abrégée du QEMDN constitue un outil valable dont on peut se servir pour une collecte de données de grande envergure.

On recommande certes une évaluation constante pour tout protocole d'enquête, les résultats obtenus démontrent le bien-fondé de l'emploi du QEMDN.

69. Nous avons indiqué, au début du rapport, que la phase 1 du projet visait l'élaboration d'un outil pour le Programme d'éthique de la Défense du MDN qui répondrait aux besoins du PED et qui s'appuierait sur de solides assises théoriques. Ces besoins étaient les suivants :

- a) évaluer les valeurs éthiques préconisées par les membres du MDN/des FC dans l'exécution de leurs fonctions;
- b) évaluer les valeurs éthiques que le personnel du MDN/des FC estime qu'il devrait préconiser dans l'exécution de ses fonctions;
- c) établir les attentes du personnel du MDN/des FC en ce qui concerne le Programme d'éthique de la Défense;
- d) évaluer les soucis du personnel du MDN/des FC quant aux questions d'éthique.

70. Il s'agissait ensuite d'évaluer l'état de la prise de décision éthique au sein du MDN : on peut affirmer que le QEMDN décrit dans le présent rapport permet d'atteindre ces deux objectifs. Afin de respecter les troisième et quatrième objectifs, une question qualitative sera adjointe à l'enquête finale : on demandera ainsi aux répondants de préciser le point, en rapport avec l'éthique, qu'ils estiment le plus important pour eux dans leur milieu de travail. Précisons en outre que deux versions du questionnaire seront administrées aux membres du MDN. Ainsi, le QEMDN qui est décrit dans le présent rapport sera utilisé pour le personnel militaire, tandis qu'on fera appel à une seconde version, modifiée en fonction de la terminologie civile et comportant des scénarios correspondant davantage à la situation civile, pour les membres civils du MDN.

## Références

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bartels, L.K., Harrick, E., Martell, K., and Strickland, D. (1998). The relationship between ethical climate and ethical problems within human resource Management. *Journal of Business Ethics*, 17, 799-804.
- Beauchamp, T.L. & Bowie, N.E. (Eds., 1979). *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, 88, 1-45,
- Chang, M. K. (1998). Predicting unethical behavior: A comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior. *Journal of Business Ethics*, 17, 1825-1834.
- Cleek, M.A. & Leonard, S.L. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior? *Journal of Business Ethics*, 17, 619-630.
- Cree, T. & Kelloway, E.K. (1997). Responses to occupational hazards: Exit and participation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 304-311.
- Cullen, J.B., Victor, B., & Stephens, C. (1989). An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate. *Organizational Dynamics*, 18, 50-62.
- Davis, M.A., Johnson, N.B., & Ohmer, D.G. (1998). Issue contingent effects on ethical decision making: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 17, 373-389.
- Defence Ethics Program (1999). *Introduction to Defence Ethics: Course Manual*. Ottawa (Ontario), ministère de la Défense nationale.
- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Dubinsky, A.J., & Loken, B. (1989). Analyzing ethical decision making in marketing. *Journal of Business Research*, 19, 83-107.
- Ferrell, O.C., & Gresham, L.G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- Ferrell, O.C., Gresham, L.G., & Fraedrich, J. (1989). A synthesis of ethical decision models for marketing. *Journal of Macromarketing*, 11, 55-64.
- Finegan, J., & Theriault, C. (1997). The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 708-724.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fraedrich, J.P. & Ferrell, O.C. (1992). The impact of perceived risk and moral philosophy type on ethical decision making in business organizations. *Journal of Business Research*, 24, 283-295.

- Hunt, S.D. & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6, 5-16.
- Izraeli, D. (1988). Ethical beliefs and behavior among managers: A cross-cultural perspective. *Journal of Business Ethics*, 7, 263-271.
- Jansen, E. & Von Glinow, M.A. (1985). Ethical ambivalence and organizational reward systems. *Academy of Management Review*, 10, 814-822.
- Jones, T.M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An Issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366-395.
- Jones, T.M., & Ryan, L.V. (1997). The link between ethical judgement and action in organizations: A moral approbation approach. *Organizational Science*, 8, 663-680.
- Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Kelloway, E.K. and Barling, J. (1994). *Development of the Canadian Forces Occupational Stress Questionnaire*. Document de travail 94-2, Willowdale (Ontario),  
Équipe de recherches en personnel.
- Kohlberg, L. & Turiel, E. (1973). *Moralization, the cognitive development approach*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kohlberg, L. (1984). *The philosophy of moral development*. New York: Harper & Row.
- Laczniak, G.R. & Inderrieden, E.J. (1987). The influence of stated organizational concern upon ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6, 297-307.
- Lewis, P. (1989). Ethical principles for decision makers: A longitudinal survey. *Journal of Business Ethics*, 8, 805-815.
- Rest, J.R. (1986). *Moral Development: Advances in theory and research*. New York: Praeger.
- Rousseau, D.M. (1988). The construction of climate in organizational research in C.L. Cooper and I. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Singer, M., Mitchell, S., & Turner, J. (1998). Consideration of moral intensity in ethicality judgements: Its relationship with whistle-blowing and need-for-cognition. *Journal of Business Ethics*, 17, 527-541.
- Stead, E., Worrell, D., & Garner-Stead, J. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9, 233-242.
- Stephens, C.U. & Lewin, A.Y. (1992). A cross-level model of the determinants of ethical choice in organizations. In D. Ludwig and K. Paul (Eds.) *Contemporary issues in the business environment*. Lewiston: Edwin Mellen Press.
- Trevino, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-Situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Trevino, L.K. & Youngblood, S.A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal

- analysis of ethical decision-making behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 378-385.
- Victor, B., & Cullen, J.B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. In W.C. Frederick (Ed.) *Research in Corporate Social Performance and Policy* pp 51-71, Greenwich CT: JAI Press.
- Victor, B. & Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Vidaver-Cohen, D. (1998). Moral climate in business firms: A conceptual framework for analysis and change. *Journal of Business Ethics*, 17, 1211-1226.
- Waters, J.A. and Bird, F. (1987). The moral dimension of organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 6, 15-22.
- Weber, J. (1996). Influences upon managerial moral decision making nature of the harm and magnitude of consequences. *Human Relations*, 49, 1-22.
- Weber, J. & Green, S. (1991). Principled moral reasoning: Is it a viable approach to promote ethical integrity? *Journal of Business Ethics*, 10, 325-333.
- Wimbush, J.C., Shepard, J.M., & Markham, S.E. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis. *Journal of Business Ethics*, 16, 1705-1716.
- Wyld, D.C. & Jones, C.A. (1997). The importance of context: The ethical work climate construct and models of ethical decision making- An agenda for research. *Journal of Business Ethics*, 16, 465-472.

## **Annexe A**

**Version abrégée du questionnaire :  
Enquête sur l'éthique du ministère de la Défense nationale**

## Annexe A **BAREMES RÉDUITS**

Nous souhaitons tout d'abord tenir compte de votre unité ou votre groupe de travail immédiat. Pour chacune des affirmations ci-après, nous vous demandons d'effectuer deux évaluations. Tout d'abord, il s'agit d'évaluer la situation qui prévaut actuellement au sein de votre unité. Ensuite, nous vous demandons d'indiquer ce que la situation « devrait » être. Pour ces deux évaluations, précisez à quel point vous êtes d'accord avec les points mentionnés, en utilisant la notation ci-dessous.

1 = Complètement en désaccord

2 = En désaccord

3 = Neutre, ni d'accord ni en désaccord

4 = D'accord

5 = Complètement d'accord

	Situation actuelle	Ce que la situation devrait être
<b>Règles</b>		
Dans mon unité, nous suivons les règles à la lettre.	_____	_____
Il est très important de suivre les règles.	_____	_____
On demande à tous les membres de suivre les règles à la lettre.	_____	_____
Dans mon unité, les personnes qui connaissent du succès respectent les règles à la lettre.	_____	_____
<b>Entraide</b>		
Dans mon unité, nous nous serrons les coudes.	_____	_____
Dans mon unité, nous nous aidons mutuellement.	_____	_____
Dans mon unité, nous nous protégeons les uns les autres.	_____	_____
Dans mon unité, chaque membre doit tenir compte de ses collègues.	_____	_____
<b>Indépendance</b>		
Dans mon unité, chaque personne doit respecter ses propres croyances sur ce qui est bien et ce qui est mauvais.	_____	_____
Chaque membre de l'unité décide, pour lui, de ce qui est bon et ce qui est mauvais.	_____	_____
Dans mon unité, les gens respectent avant tout leur propre éthique personnelle.	_____	_____
Dans mon unité, chaque personne doit faire ce qu'elle estime être juste.	_____	_____



## Climat instrumental

Situation  
actuelle

Ce que la  
situation  
devrait être

Dans mon unité, les personnes qui ont du succès font ce qu'on leur dit de faire.

Dans mon unité, il importe de veiller à ses propres intérêts.

Les gens de mon unité pensent à eux avant tout.

Accomplir son travail constitue le point le plus important dans mon unité.

Dans mon unité, les personnes qui ont du succès font ce qu'elles ont à faire de sorte que le travail soit accompli.

## Attentes du superviseur

Mon superviseur immédiat appuie le comportement éthique.

Mon superviseur immédiat préconise un degré élevé de comportement éthique.

Mon superviseur immédiat exige que les gens fassent preuve d'un comportement éthique.

## Comportement du superviseur

Mon superviseur immédiat fait preuve d'intégrité.

Mon superviseur immédiat fait preuve de loyauté.

Mon superviseur immédiat fait preuve de courage.

Mon superviseur immédiat fait preuve d'honnêteté.

Mon superviseur immédiat traite les gens de façon équitable.

Mon superviseur immédiat est responsable de ses actes.

## Comportement des collègues de travail

Mes collègues de travail font preuve d'intégrité.

Mes collègues de travail font preuve de loyauté.

Mes collègues de travail font preuve de courage.

Mes collègues de travail font preuve d'honnêteté.

Mes collègues de travail traitent les gens de façon équitable.

Mes collègues de travail sont responsables de leurs actes.

Nous vous demandons maintenant d'envisager l'organisme dont votre unité ou votre groupe de travail fait partie. En ce qui concerne l'organisme au sens large, nous vous demandons encore une fois d'effectuer deux évaluations. Tout d'abord, il s'agit d'évaluer la situation actuelle de l'organisme. Ensuite, nous vous demandons d'indiquer ce que la situation « devrait » être. Pour ces deux évaluations, précisez à quel point vous êtes d'accord avec les points mentionnés, en utilisant la notation ci-dessous.

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1 = Complètement en désaccord           | 4 = D'accord              |
| 2 = En désaccord                        | 5 = Complètement d'accord |
| 3 = Neutre, ni d'accord ni en désaccord |                           |

### RÈGLES

Dans l'organisme, nous respectons les règles à la lettre.

Situation actuelle	Ce que la situation devrait être
-----------------------	--

--	--

L'organisme dispose de règles qui sont suivies à la lettre.

--	--

L'organisme applique les règlements.

--	--

### ÉQUITÉ

Les politiques de l'organisme sont équitables pour tous.

--	--

L'organisme prend soin de ses membres.

--	--

L'organisme respecte la dignité de tous ses employés/membres.

--	--

L'organisme est équitable.

--	--

Nous vous demandons ensuite de songer à vos propres croyances et attitudes. Encore une fois, pour ces deux évaluations, précisez à quel point vous êtes d'accord avec les points mentionnés, en utilisant la notation ci-dessous.

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| 1 = Complètement en désaccord           | 4 = D'accord              |
| 2 = En désaccord                        | 5 = Complètement d'accord |
| 3 = Neutre, ni d'accord ni en désaccord |                           |

### Influence personnelle

J'ai la liberté d'agir selon ce que j'estime être juste.

Situation actuelle	Ce que la situation devrait être
-----------------------	--

--	--

Je peux décider pour moi de ce qui est bon et ce qui est mauvais.

--	--

Dans mon travail, je peux suivre mon propre sens moral.

--	--

Je suis libre de faire mon travail comme je l'entends.

--	--

### Prise de décision axée sur les règles

Les règles et les lois constituent le fondement le plus valable pour la prise de décision éthique.

Il est important de respecter en tout temps la loi et/ou les règlements.

Les lois de la société et les règlements de l'organisme définissent ce qui est bien et ce qui est mal.

Une action qui enfreint la loi est toujours mauvaise.

### **Prise de décision axée sur l'entraide**

Il y a toujours une meilleure action que celle qui risque de causer un tort à un tiers innocent.

Il est toujours contraire à l'éthique de causer du tort à une autre personne.

Le principe éthique le plus important consiste à s'assurer que nos actions ne causent aucun tort à des personnes.

### **Prise de décision axée sur les conséquences**

Seuls les résultats d'une action permettent de déterminer si celle-ci est bonne.

Une décision dont les résultats sont positifs est toujours une bonne action.

Vous pouvez toujours évaluer la qualité d'une décision d'après les résultats obtenus.

### **Prise de décision axée sur la vertu**

Vous pouvez en apprendre beaucoup sur la personnalité de quelqu'un d'après les décisions qu'il ou elle prend.

Il importe de toujours agir avec intégrité et vertu.

Pour prendre une décision, on doit toujours se fonder avant tout sur un solide sentiment du bien et du mal.

Il importe de respecter ses propres croyances.

### **Intérêt personnel**

De nos jours, chacun doit veiller à ses propres intérêts.

Chaque personne doit s'occuper d'elle-même.

Le facteur le plus important à envisager pour la prise de décision a trait aux conséquences que cette décision aura pour moi.

**Nous vous invitons maintenant à lire les scénarios qui suivent. D'après votre connaissance de la situation qui prévaut dans votre organisme, nous vous demandons d'indiquer les facteurs qui influent sur votre prise de décision.**

### **Scénario 1**

Suite aux « bêtises » de collègues de travail, des dommages mineurs ont été causés à des pièces d'équipement. Vous n'avez pas participé à la situation, mais vous en avez été témoin. Vous savez qu'une personne qui a pris part à l'incident se verra peut-être refuser sa promotion si son implication dans cette affaire est dévoilée. De plus, la direction a la réputation de se montrer très sévère dans ces cas, et peut-être même injuste selon certains.

Vous devez maintenant décider de l'attitude à adopter. Peu importe que vous signaliez ou non l'incident, nous vous demandons de songer aux facteurs qui influent sur votre décision. Quelle influence chacun des éléments suivants aurait sur votre prise de décision?

**Notez les éléments suivants du *plus* important (1) au *moins* important (6).**

	Note
Peu importe votre décision, quelqu'un aura de la rancœur envers vous, ce qui compliquera votre travail à l'avenir.	<input type="checkbox"/>
Cette situation n'aura aucune conséquence positive pour vous et pour les personnes en cause.	<input type="checkbox"/>
Vous vous trouvez devant un dilemme : d'une part, votre fonction vous dicte une conduite et, d'autre part, vos collègues estiment que vous devriez agir autrement.	<input type="checkbox"/>
Les règles doivent être respectées et on ne doit pas les enfreindre.	<input type="checkbox"/>
Si on tente de régler le problème, on risque davantage de causer des torts que de faire du bien.	<input type="checkbox"/>
Selon toute probabilité, si vous signalez l'incident, vos collègues recevront un traitement injuste par rapport à la gravité de l'infraction.	<input type="checkbox"/>

## Scénario 2

Vos collègues et vous avez à de nombreuses reprises utilisé le matériel du MDN (par exemple du papier, des stylos, etc.) à des fins personnelles. On n'a jamais accordé d'importance à ce point par le passé, mais un nouveau cadre a établi que cette pratique constitue une utilisation non autorisée du matériel du MDN. Le cadre demande qu'on lui remette la liste des personnes qui ont utilisé le matériel à des fins personnelles. Laquelle des raisons suivantes aurait une influence sur votre réaction?

Peu importe que vous acquiesciez à sa demande ou non, nous vous demandons d'indiquer quelle influence les facteurs suivants auraient sur votre prise de décision.

**Notez les éléments suivants du *plus* important (1) au *moins* important (6).**

	Note
Peu importe votre décision, quelqu'un aura de la rancœur envers vous, ce qui compliquera votre travail à l'avenir.	<input type="checkbox"/>
Cette situation n'aura aucune conséquence positive pour vous et pour les personnes en cause.	<input type="checkbox"/>
Vous vous trouvez devant un dilemme : d'une part, votre fonction vous dicte une conduite et, d'autre part, vos collègues estiment que vous devriez agir autrement.	<input type="checkbox"/>
Les règles doivent être respectées et on ne doit pas les enfreindre.	<input type="checkbox"/>
Si on tente de régler le problème, on risque davantage de causer des torts que de faire du bien.	<input type="checkbox"/>
Selon toute probabilité, si vous signalez l'incident, vos collègues recevront un traitement injuste par rapport à la gravité de l'infraction.	<input type="checkbox"/>

### **Scénario 3**

Un de vos collègues de travail est un ami intime et vous vous faites souvent des confidences. Vous apprenez ainsi qu'il souffre d'un problème de santé qui risque de mettre gravement en danger ses collègues de travail. Si vous signalez l'état de santé de votre ami, les conséquences de cet acte sur son emploi peuvent être considérables.

Que vous communiquiez ou non cette information, nous vous demandons d'indiquer l'influence que chacun des facteurs suivants aurait sur votre prise de décision.

**Notez les éléments suivants du *plus* important (1) au *moins* important (6).**

	Note
Peu importe votre décision, quelqu'un aura de la rancœur envers vous, ce qui compliquera votre travail à l'avenir.	<input type="checkbox"/>
Cette situation n'aura aucune conséquence positive pour vous et pour les personnes en cause.	<input type="checkbox"/>
Vous vous trouvez devant un dilemme : d'une part, votre fonction vous dicte une conduite et, d'autre part, vos collègues estiment que vous devriez agir autrement.	<input type="checkbox"/>
Les règles doivent être respectées et on ne doit pas les enfreindre.	<input type="checkbox"/>
Si on tente de régler le problème, on risque davantage de causer des torts que de faire du bien.	<input type="checkbox"/>
Selon toute probabilité, si vous signalez l'incident, vos collègues recevront un traitement injuste par rapport à la gravité de l'infraction.	<input type="checkbox"/>

## Scénario 4

Vous venez de recevoir une promotion et une des personnes dont vous avez la responsabilité (mais qui était un de vos collègues de travail avant votre promotion) est sur le point de prendre sa retraite. Les reçus au montant de 1 350,00 \$ qu'il a présentés suite à un voyage lié à son emploi qu'il a effectué le mois précédent sont faux. En fait, vous l'avez toujours su, mais vous n'en avez pas fait cas car c'est la « pratique habituelle ». Votre décision de l'époque vous préoccupe et vous vous demandez maintenant si vous devriez faire quelque chose. Officiellement, il prend sa retraite demain.

Que vous communiquiez ou non cette information, nous vous demandons d'indiquer l'influence que chacun des facteurs suivants aurait sur votre prise de décision.

**Notez les éléments suivants du *plus* important (1) au *moins* important (6).**

	Note
Peu importe votre décision, quelqu'un aura de la rancœur envers vous, ce qui compliquera votre travail à l'avenir.	<input type="checkbox"/>
Cette situation n'aura aucune conséquence positive pour vous et pour les personnes en cause.	<input type="checkbox"/>
Vous vous trouvez devant un dilemme : d'une part, votre fonction vous dicte une conduite et, d'autre part, vos collègues estiment que vous devriez agir autrement.	<input type="checkbox"/>
Les règles doivent être respectées et on ne doit pas les enfreindre.	<input type="checkbox"/>
Si on tente de régler le problème, on risque davantage de causer des torts que de faire du bien.	<input type="checkbox"/>
Selon toute probabilité, si vous signalez l'incident, vos collègues recevront un traitement injuste par rapport à la gravité de l'infraction.	<input type="checkbox"/>